



# Contenido

## Primera Sección

### INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

<b>1</b>	
<b>Definición de administración</b>	5
Esbozo de capítulo	5
Objetivos de aprendizaje del estudiante	4
Caso introductorio 1: Comprensión de la administración	6
Importancia de la administración	7
La tarea administrativa	9
Cometido de la administración	9
Definición de administración	9
Anexo 1: Las habilidades humanas en Delta Airlines	18
Universalidad de la administración	21
Resumen	23
Temas para revisión y discusión	24
Bibliografía	25
Caso concluyente 1: Continental, el exterminador de gigantes en la industria de telecomunicaciones	26
<b>2</b>	
<b>Enfoques para la administración</b>	29
Objetivos de aprendizaje del estudiante	28
Esbozo del capítulo	28
Caso introductorio 2: Análisis de Fastburger	30
El enfoque clásico	31
Análisis de la administración en el nivel inferior.	31
Limitaciones del enfoque clásico	38
Enfoque conductual	36
Experimentos controlados en la sala de ensamble de relevadores	39
Experimento en la sala de cableado de tableros.	40
El enfoque de ciencias de la administración	41
Las ciencias de la administración en la actualidad	41
Características de las aplicaciones de las ciencias de la administración	42
El enfoque contingente	42
El enfoque sistémico	43
Tipos de sistemas	43
Sistemas y "totalidad"	43
El sistema administrativo	44
Información para el análisis de sistemas administrativos	45
Anexo 2: La seguridad industrial y la industria textil	46

Resumen	49
Temas para revisión y discusión	50
Bibliografía	50
Caso concluyente 2: American Express: Productividad en auge	52
<b>3</b>	
<b>Los objetivos fluyen del propósito organizacional</b>	55
Objetivos de aprendizaje del estudiante	54
Esbozo del capítulo	54
Caso introductorio 3: Puesta en marcha de una organización	56
Naturaleza general de los objetivos organizacionales	57
Definiciones de objetivos organizacionales	57
Importancia de los objetivos organizacionales.	58
Tipos de objetivos en las organizaciones	60
Anexo 3: John Tillotson usa el objetivo de obtención de utilidades como guía para la toma de decisiones	61
Objetivos organizacionales	63
Objetivos individuales	63
Áreas para objetivos organizacionales	65
Forma de trabajar con objetivos organizacionales	65
Establecimiento de objetivos organizacionales.	66
Guías para el establecimiento de objetivos de calidad	70
Guías para hacer que los objetivos sean operacionales	71
Obtención de objetivos	72
Cómo usar los objetivos	72
Administración por objetivos (APO)	72
Factores necesarios para el éxito de un programa de administración por objetivos	73
Programa de administración por objetivos: Ventajas y desventajas	74
Resumen	75
Temas para revisión y discusión	75
Bibliografía	76
Caso concluyente 3: South Africa's Barlow Rand.	77

## Segunda Sección

### PLANEACION

<b>4</b>	
<b>Fundamentos de planeación</b>	83
Objetivos de aprendizaje del estudiante	82

Esbozo del capítulo .....	82	Alternativas relevantes .....	118
Caso introductorio 4: Planear para planear .....	84	Ordenamiento de las alternativas .....	118
Características generales de la planeación .....	85	Elección de alternativas .....	119
Definición de planeación .....	85	Identificación del problema existente .....	119
Propósitos de la planeación .....	85	Listado de soluciones alternativas para el problema .....	119
Planeación: Ventajas y desventajas potenciales .....	85	Selección de la alternativa más benéfica .....	120
Utilidades y planeación .....	86	Implantación de la alternativa elegida .....	121
Primacía de la planeación .....	87	Obtención de retroalimentación relacionada con el problema .....	121
Anexo 4: Ventajas de la planeación en Scientific Data Systems .....	89	Condiciones de la toma de decisiones .....	121
Tipos de planeación .....	91	Condición de certeza completa .....	122
Planeación estratégica .....	91	Condición de incertidumbre completa .....	122
Planeación táctica .....	95	Condición de riesgo .....	122
Coordinación de la planeación táctica y la estratégica .....	96	Herramientas de la toma de decisiones .....	125
Planeación y niveles de administración .....	96	Teoría de la probabilidad .....	125
Pasos del proceso de planeación .....	98	Arboles de decisión .....	126
Formalización de objetivos organizacionales .....	98	Resumen .....	128
Listado de las diferentes alternativas para alcanzar los objetivos .....	98	Temas para revisión y discusión .....	128
Desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alternativa .....	98	Bibliografía .....	129
Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos .....	99	Caso introductorio 5: Enfoque "escopeta" de Sears para la toma de decisiones .....	131
Desarrollo de planes para la consecución de la alternativa elegida .....	99		
Puesta en marcha de los planes .....	99	<b>6</b>	
El enfoque de alta probabilidad .....	100	<b>Planes y herramientas de planeación .....</b>	<b>135</b>
El enfoque de maximización .....	101	Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	134
El enfoque adaptativo .....	101	Esbozo del capítulo .....	134
Qué enfoque usar .....	102	Caso introductorio 6: Un incidente de planeación .....	136
Resumen .....	103	Planes .....	137
Temas para discusión y revisión .....	104	Plan: Una definición .....	137
Bibliografía .....	105	Dimensiones del plan .....	137
Caso concluyente 4: Problemas de planeación de RCA .....	106	Tipos de planes .....	139
		Por qué fallan los planes .....	143
		Áreas de planeación: planeación de insumos .....	144
<b>5</b>		Anexo 6: Pacific Gas and Electric Company se ubica cerca de una falla tectónica .....	147
<b>Decisiones importantes y decisiones intrascendentes .....</b>	<b>109</b>	Herramientas de planeación .....	150
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	108	Elaboración de pronósticos .....	151
Esbozo del capítulo .....	108	Programación .....	155
Caso introductorio 5: Decidiendo qué hacer .....	110	Resumen .....	159
Fundamentos de las decisiones .....	111	Temas para revisión y discusión .....	160
Anexo 5: Nolan Bushnell decide sobre Pizza Time Theatre Inc. ....	112	Bibliografía .....	160
Tipos de decisiones .....	113	Caso concluyente 6: La planeación en Coors .....	162
La responsabilidad de tomar decisiones organizacionales .....	114		
Elementos de la situación de decisión .....	117	<b>7</b>	
Estado de la situación .....	117	<b>Implantación del proceso de planeación .....</b>	<b>165</b>
Los que toman las decisiones .....	117	Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	164
Metas que deben ser alcanzadas .....	118	Esbozo del capítulo .....	164
Ordenamiento de las alternativas .....	118	Caso introductorio 7: El ejecutivo de planeación .....	166
		El subsistema de planeación .....	167
		Quaker Oats Company .....	167

Sun Oil Company .....	167
La planeación y el director ejecutivo .....	169
Planeación .....	170
Cualidades de los individuos que planean ...	171
Evaluación de los responsables de la planeación.	174
El plan para la planeación .....	175
Evaluación del proceso actual de planeación ..	175
Evaluación de las necesidades de planeación ..	176
Proyección de los beneficios de la planeación..	176
Diseño de la organización para la planeación..	176
Desarrollo de un programa de trabajo .....	177
Maximización de la efectividad del proceso de planeación .....	177
Apoyo de la alta administración .....	177
Una efectiva y eficiente organización para la planeación .....	178
Una planeación enfocada hacia la implantación.	178
Inclusión de las personas adecuadas .....	179
Anexo 7: Carolyn Dunn planea vender en Welch Foods .....	180
Resumen .....	183
Temas para revisión y discusión .....	183
Bibliografía .....	184
Caso concluyente 7: Scott Paper: Rey destronado de los bienes de consumo de papel .....	186

### Tercera Sección

## ORGANIZACION ..... 189

<b>8</b>	
<b>Fundamentos de organización .....</b>	<b>191</b>
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	190
Esbozo del capítulo .....	190
Caso introductorio 8: Unión de dos panaderías..	192
Una definición de organizar .....	193
La importancia de organizar .....	194
El proceso de organización .....	194
El subsistema de organización .....	195
Teoría clásica de la organización .....	197
Estructura .....	198
División del trabajo .....	204
Anexo 8: La rápida evolución en AT&T dio como resultado tensión en los empleados .....	206
Amplitud de mando de la administración.....	208
Relaciones jerárquicas .....	211
Resumen .....	213
Temas para revisión y discusión .....	214
Bibliografía .....	216
Caso concluyente 8: La compañía 3M revisa su estructura organizacional .....	217

<b>9</b>	
<b>Organización de las actividades de los individuos .....</b>	<b>221</b>
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	220
Esbozo del capítulo .....	220
Caso introductorio 9: Rediseño de actividades laborales .....	222
Responsabilidad .....	223
División de las actividades laborales del administrador .....	225
Ser responsable .....	226
Autoridad .....	228
Tipos de autoridad .....	231
Responsabilidad .....	235
Delegación .....	237
Pasos del proceso de delegación .....	237
Obstáculos para el proceso de delegación .....	237
Eliminación de obstáculos para el proceso de delegación .....	238
Centralización y descentralización .....	239
Anexo 9: Problemas de delegación en Bulova Watch Company .....	240
Resumen .....	245
Temas para revisión y discusión .....	245
Bibliografía .....	246
Caso concluyente 9: Problemas en Data General Corporation .....	248

## 10

<b>Dotación de los recursos humanos apropiados para la organización .....</b>	<b>251</b>
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	250
Esbozo del capítulo .....	250
Caso introductorio 10: Gamble Transportation ..	252
Definición de recursos humanos apropiados ..	253
Pasos para proporcionar los recursos humanos apropiados .....	254
Reclutamiento .....	254
Selección .....	263
Adiestramiento .....	266
Evaluación del desempeño .....	272
Integración de mujeres obreras: Un problema especial .....	273
Anexo 10: Los administradores y los consultores califican las evaluaciones del desempeño ....	274
Preparación anterior a la contratación .....	276
Actividades posteriores a la contratación .....	277
Resumen .....	278
Temas para revisión y discusión .....	279
Bibliografía .....	279
Caso concluyente 10: Detectando futuras "super-estrellas" .....	282

<b>Cambio organizacional</b> .....	285
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	284
Esbozo del capítulo .....	284
Caso introductorio 11: Un cambio en el departamento editorial .....	286
Fundamentos del cambio organizacional .....	288
Definición de "cambio organizacional" .....	288
Cambio y estabilidad .....	289
Factores que deben considerarse en el cambio organizacional .....	290
El agente de cambio .....	290
Determinación de lo que debería ser cambiado .....	292
Anexo 11(a): Lee Lococca: Démos una oportunidad para competir .....	296
Anexo 11(b): Cómo hace Manzini que funcione el método de organización matricial en Ebasco Services, Inc. ....	301
Individuos afectados por el cambio .....	307
Evaluación del cambio .....	312
Resumen .....	312
Temas para revisión y discusión .....	313
Bibliografía .....	314
Caso concluyente 11: Haciendo un reconocimiento a Great Scot .....	316

## Cuarta Sección

### INFLUENCIA ..... 319

<b>Fundamentos de influencia y comunicación</b> ...	321
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	320
Esbozo del capítulo .....	320
Caso introductorio 12: El administrador confundido .....	322
Fundamentos de la influencia .....	323
Definición de la influencia .....	323
El subsistema de influencia .....	323
Comunicación .....	326
Comunicación interpersonal .....	326
Comunicación interpersonal en las organizaciones .....	336
Anexo 12: Soga con un mensaje de Genesco ...	338
Resumen .....	344
Temas para revisión y discusión .....	344
Bibliografía .....	346
Caso concluyente 12: Mejoramiento de la comunicación, una de las primeras prioridades del Secretario del Trabajo Donovan .....	347

<b>Liderazgo</b> .....	351
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	350
Esbozo del capítulo .....	350
Caso introductorio 13: Cómo convertirse en un líder exitoso .....	352
Definición del liderazgo .....	353
¿Líder o administrador? .....	353
El enfoque de rasgo de personalidad del liderazgo .....	353
El enfoque situacional del liderazgo .....	355
Situaciones de liderazgo y decisiones .....	355
Situaciones de liderazgo en general .....	361
Anexo 13: Brown da a sus subordinados libertad en el Citizen & Southern National Bank .....	364
Resumen .....	371
Temas para revisión y discusión .....	371
Bibliografía .....	373
Caso concluyente 13: Adecuación de los administradores al ciclo de vida de la compañía: De Best Western a Quality Inns .....	374

<b>Motivación</b> .....	377
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	376
Esbozo del capítulo .....	376
Caso introductorio 14: ¿La felicidad es el éxito?	378
El proceso de motivación .....	379
Definición de motivación .....	379
Modelos de motivación .....	379
Necesidades humanas .....	382
Motivación de los miembros de la organización .....	386
Importancia de motivar a los miembros de la organización .....	387
Estrategias para motivar a los miembros de la organización .....	387
Anexo 14(a): Mary Kay entiende las necesidades de la gente .....	388
Anexo 14(b): Administradores japoneses en San Diego .....	400
Resumen .....	403
Temas para revisión y discusión .....	404
Bibliografía .....	406
Caso concluyente 14: Muhammad Ali: ¿Presidente del mundo? ¿Cuatro veces campeón? ¿Diplomático? ¿Superestrella? .....	408

<b>Administración de grupos</b> .....	411
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	410
Esbozo del capítulo .....	410

Caso introductorio 15: Consejos sobre administración de grupos .....	412
Definición de grupos .....	413
Tipos de grupos en las organizaciones .....	413
Grupos informales .....	422
Vuelta al caso introductorio Administración de grupos de trabajo .....	424
Determinación de la existencia de grupos .....	424
Anexo 15: Círculos de calidad en General Motors. Comprensión de la evolución de los grupos informales .....	426
Maximización de la efectividad de los grupos de trabajo .....	428
Resumen .....	436
Temas para revisión y discusión .....	437
Bibliografía .....	440
Caso concluyente 15: La ergonomía desarrollada en Volvo es implantada en la Shzklee Corporation .....	440

## Quinta Sección

### CONTROL ..... 443

<b>16</b>	
<b>Principios de control .....</b>	<b>445</b>
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	444
Esbozo del capítulo .....	444
Caso introductorio 16: Hospital Services Inc. ...	446
Fundamentos de control .....	447
Definición de control .....	447
Qué es controlar .....	447
Anexo 16: C. Edward Acker toma medidas correctivas en Pan Am .....	454
Tipos de control .....	455
El contralor y el control .....	458
El trabajo del contralor .....	458
¿Cuánto control se necesita? .....	458
Poder y control .....	461
Una definición de poder .....	461
Poder total de una administración .....	461
Pasos para incrementar el poder total .....	461
Ejecución de la función de control .....	463
Barreras potenciales para el control exitoso ..	463
Forma de hacer que el control tenga éxito ...	465
Resumen .....	466
Temas para revisión y discusión .....	467
Bibliografía .....	467
Caso concluyente 16: "Ataques sorpresa" en Wendy's .....	469

<b>17</b>	
<b>Herramientas de control .....</b>	<b>473</b>
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	472
Esbozo del capítulo .....	472
Caso introductorio 17: Una falta de control .....	474
Descripción de las herramientas de control ...	475
Administración por excepción .....	475
Análisis del punto de equilibrio .....	476
Anexo 17: El sistema de control de costos de Connie Lane, ayuda a una panadería .....	480
Análisis de razones .....	483
Presupuestos .....	487
Contabilidad de los activos humanos .....	491
Uso de las herramientas de control .....	494
Resumen .....	496
Temas para revisión y discusión .....	496
Bibliografía .....	497
Caso concluyente 17: Time Incorporated: El crecimiento futuro será en la línea de video .....	500

<b>18</b>	
<b>Información .....</b>	<b>505</b>
Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	504
Esbozo del capítulo .....	504
Caso introductorio 18: Un asunto de medición. Fundamentos de información .....	506
Factores que influyen en el valor de la información .....	507
Evaluación de la información .....	510
Asistencia computarizada en el uso de la información .....	512
Anexo 18: Terrence Howard trabaja en casa ... Sistema de información administrativa (MIS). Descripción del sistema de información administrativa .....	516
3 * Establecimiento de un sistema de información administrativa .....	521
Resumen .....	524
Temas para revisión y discusión .....	531
Bibliografía .....	532
Caso concluyente 18: Proyecto Waterloo: La fábrica John Deere de tractores controlados por computadora .....	534

## Sexta Sección

### LA ADMINISTRACION EN EL FUTURO 537

<b>19</b>	
<b>Responsabilidad social .....</b>	<b>539</b>

Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	538	Caso concluyente 19: ¿Trasplantes de corazón en el Massachusetts General Hospital? .....	570
Esbozo del capítulo .....	538	<b>20</b>	
Caso introductorio 19: Asistencia de los minusválidos .....	540	<b>Habilidades administrativas para el futuro ...</b>	<b>573</b>
Fundamentos de responsabilidad social .....	541	Objetivos de aprendizaje del estudiante .....	572
El modelo de Davis sobre la responsabilidad social .....	541	Esbozo del capítulo .....	572
Áreas de actividad de responsabilidad social ..	543	Caso introductorio 20: ¿Qué hay del mañana? ..	574
Opiniones variables sobre la responsabilidad social .....	543	Habilidades esenciales para los administradores del futuro .....	575
Capacidad de respuesta social .....	553	Habilidad sistémica en el futuro .....	575
Capacidad de respuesta social y toma de decisiones .....	553	Habilidades funcionales en el futuro .....	575
Anexo 19: Los conservacionistas en la industria. Enfoques para cumplir con las responsabilidades sociales .....	550	Habilidad de análisis situacional en el futuro. Objetivos al adiestrar administradores para el futuro .....	577
Actividad de responsabilidad social y funciones de la administración .....	554	Anexo 20: Jimmy Carter usa equipo para procesamiento de palabras .....	588
Planeación de las actividades de responsabilidad social .....	557	Desarrollo de administradores orientados hacia el futuro .....	591
Organización de las actividades de responsabilidad social .....	557	Hincapié en el procesamiento y el cambio ....	592
Influencia en los individuos que ejecutan las actividades de responsabilidad social .....	560	Resumen .....	593
Control de las actividades de responsabilidad. Forma en que la sociedad puede ayudar a las empresas a cumplir con sus obligaciones sociales. ....	561	Temas para revisión y discusión .....	567
Resumen .....	561	Caso concluyente 20: Industrial Capital Corporation: Los nuevos capitalistas aventureros son mujeres .....	596
Temas para revisión y discusión .....	564	Bibliografía .....	598
Bibliografía .....	566	Apéndice .....	599
	567	<b>Glosario</b> .....	
	571	<b>Índice alfabético</b> .....	<b>623</b>